



In deze bijdrage reageren André de Waal en Esther Mollema op het artikel 'De HR-functie in internationale ondernemingen: de bijdrage aan een high performance-theorie' van Paauwe en Farndale.

## HR: pak uw rol in de transitie naar een HPO!

André de Waal en Esther Mollema

**De wereld om ons heen is steeds heftiger aan het veranderen. De versnelde individualisering waardoor mensen minder in hokjes onder te brengen zijn, de veranderende demografie waardoor er steeds meer ouderen bijkomen, de alom aanwezige en steeds beter wordende techniek die grote investeringen vereist, de groeiende ecosociale betrokkenheid waardoor mensen steeds hogere milieueisen stellen en de verscherpte wereldwijde concurrentie bezorgen heel wat managers hoofdbrekers.**

Want bij al deze ontwikkelingen blijft voorop staan: ze moeten wel goed blijven presteren! Dat wordt niet alleen van ze verwacht door de klanten maar door alle stakeholders. Het is dan ook geen wonder dat steeds meer van deze managers zich wenden tot het gedachtegoed van de high performance organisatie (HPO) om daar de ideeën en voorbeelden te vinden die ze kunnen gebruiken om hun accommodatie te verbeteren. Een HPO is immers een organisatie die het zowel financieel als niet-financieel beter doet dan vergelijkbare organisaties over een periode van vijf tot tien jaar, en dat spreekt iedere manager aan. Het kernwoord hierbij is 'iedere', want om van een organisatie een HPO te maken en daarna ervoor te zorgen dat de organisatie ook een HPO blijft, daar is iedereen binnen de orga-

nisatie voor nodig! En, zoals Jaap Paauwe en Elaine Farndale terecht schrijven in hun artikel, de HR-functie heeft hierin een belangrijke rol te spelen.

Wanneer nader wordt gekeken naar de resultaten van de verschillende onderzoeken op het gebied van excellerend presteren, blijkt dat het gaat om een combinatie van harde en zachte factoren, waarbij vooral de zachte factor 'de mens' een doorslaggevende betekenis heeft om van een organisatie een HPO te maken. Dan komt onmiddellijk de HR-functie in beeld, omdat deze zich van oudsher bezig heeft gehouden met die zachte factor. De grote belangstelling voor het HPO-denken zou dus als logische consequentie moeten hebben dat ook de HR-functie zich in steeds meer aandacht mag verheugen en haar toegevoegde waarde voor de organisatie kan versterken. Helaas ligt de HR-functie al enige tijd onder vuur en bestaat er grote verwarring bij de HR-beoefenaars over *the way forward* (Schuiling *et al.*, 2008). Gelukkig brengen Paauwe en Farndale uitkomst door in hun artikel een empirisch antwoord te geven op de vraag welke rol HRM kan en moet spelen bij het verbeteren van het concurrentievoordeel van organisaties, en dit antwoord vervolgens toe te passen op HPO's. Helaas gebruiken

ze voor dit laatste het model van Julia Kirby zoals zij dat heeft beschreven in de Harvard Business Review (2005). Helaas, omdat het Kirby-model veel te beperkt is om alle facetten van een HPO te vangen. Zij vat samen en ordent immers de resultaten van slechts tien onderzoeken op het gebied van excellent presteren, waarbij sommige van deze onderzoeken (bijvoorbeeld *Built To Last* van Collins en Porras) inmiddels aan flinke kritiek blootstaan. De resulterende acht eigenschappen van goed presterende ondernemingen waar zij mee komt, zijn daarom op z'n minst aan twijfel onderhevig. Daardoor gaat de goede arbeid van Paauwe en Farndale gedeeltelijk verloren. Gelukkig maar gedeeltelijk, omdat een aantal van de door Kirby genoemde eigenschappen inmiddels, drie jaar en vele HPO-onderzoeken later, nog steeds overeind staan... maar daarover later meer.

Onlangs werd door het Center for Organizational Performance een nieuw HPO-onderzoek afgerond. Dit onderzoek startte met een brede literatuurstudie van 290 (!) zowel wetenschappelijke als niet-wetenschappelijke onderzoeken naar excellente organisaties. Deze onderzoeken waren geselecteerd op een goede onderbouwing en verifieerbaarheid. Alleen de onderzoeken die aan deze twee criteria konden voldoen, werden gebruikt voor verdere bestudering. Het doel van het HPO-onderzoek was vast te stellen welke organisatie-elementen bepalend zijn voor het verschil tussen hoog en laag presteren. Uit de meer dan 290 geselecteerde onderzoeken werden die elementen verzameld die de auteurs aanmerkten als belangrijk voor excellent presteren. De elementen werden opgenomen in een vragenlijst die wereldwijd verspreid werd tijdens workshops, presentaties en colleges. Aan de meer dan 3200 participanten werd gevraagd om voor elk kenmerk aan te geven hoe goed hun organisatie daarop presteerde op een schaal van 1 tot 10, en hoe goed de organisatie de laatste drie jaar had gepresteerd

ten opzichte van vergelijkbare organisaties. Met behulp van statistische analyses van de verzamelde vragenlijsten is vervolgens vastgesteld welke elementen een sterke correlatie vertonen met de prestaties van een organisatie. Dit bleken er 37 te zijn, die geclusterd konden worden in vijf factoren die bepalen of een organisatie 'high performing' is en blijft (zie tabel 1).

Uit het onderzoek komt *kwaliteit van het management* als eerste en belangrijkste HPO-factor naar voren. Managers van een excellente organisatie worden gekenmerkt door integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en een sterke leiderschapstijl. Ze zijn zogenoemde *high performance individuals* (HPI's) die zich laten leiden door principes van klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en voortdurende verbetering. De tweede HPO-factor is de aanwezigheid van *een open en actiegerichte organisatiecultuur*. Een excellente organisatie stimuleert een interactieve interne communicatie ('een open dialoog') tussen organisatieleden, zodat continu informatie-uitwisselingen plaatsvinden. De derde HPO-factor is het *langetermijndenken* van de organisatie: continuïteit op lange termijn gaat bij een HPO altijd voor winst op korte termijn. De vierde factor die bepaalt of een organisatie excellent is, is *voortdurende verbetering en vernieuwing*. De excellente organisatie heeft een strategie die de organisatie duidelijk onderscheidt van vergelijkbare concurrenten en verbetert vervolgens voortdurend haar processen om die strategie te kunnen realiseren. De vijfde en laatste HPO-factor is *kwaliteit van de medewerkers*. Medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen. Het medewerkersbestand van een HPO bestaat, net zoals het management, uit HPI's, die net iets harder lopen om het beste uit zichzelf en de organisatie te halen.<sup>1</sup>



### ***Hoge managementkwaliteit***

- Het management geniet het vertrouwen van iedereen in de organisatie.
- Het management is integer.
- Het management heeft een voorbeeldrol voor medewerkers.
- Het management neemt snel besluiten.
- Het management onderneemt snel actie.
- Het management coacht medewerkers om betere resultaten te behalen.
- Het management is gericht op het behalen van resultaten.
- Het management is erg effectief.
- Het management bestaat uit sterke leiders.
- Het management straalt zelfverzekerdheid uit.
- Het management is besluitvaardig met betrekking tot 'niet-presteerders'.

### ***Hoge medewerkerkwaliteit***

- Medewerkers willen verantwoordelijkheid dragen en verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten.
- Medewerkers willen geïnspireerd worden om zeer goede resultaten te behalen.
- De medewerkers worden getraind in het versterken van hun flexibiliteit en veerkracht.
- De organisatie heeft een divers en complementair werknemersbestand.

### ***Langetermijngerichtheid***

- De organisatie creëert groei door samenwerking met andere organisaties.
- De organisatie onderhoudt goede langetermijnrelaties met alle belanghebbenden.
- De organisatie is gericht op het zo goed mogelijk bedienen van haar klanten.
- Het management werkt al lange tijd bij de organisatie.
- Nieuw management wordt van binnen de organisatie gepromoveerd.
- De organisatie vormt een veilige werkomgeving voor medewerkers.

### ***Continue verbetering en vernieuwing***

- De organisatie heeft een strategie die duidelijk onderscheidend is van andere organisaties.
- In de organisatie worden de processen voortdurend verbeterd.
- In de organisatie worden de processen voortdurend vereenvoudigd.
- In de organisatie worden de processen voortdurend op elkaar afgestemd.
- In de organisatie wordt alles gerapporteerd dat belangrijk is voor het halen van een goede prestatie.
- In de organisatie worden aan managers en medewerkers zowel financiële als niet-financiële informatie gerapporteerd.
- De organisatie verbetert haar kerncompetenties voortdurend.
- De organisatie vernieuwt haar producten, diensten en processen voortdurend.

**Open en actiegericht**

- Het management gaat vaak de dialoog aan met medewerkers.
- De medewerkers besteden veel tijd aan communiceren, kennis uitwisselen en leren.
- De medewerkers worden altijd betrokken bij belangrijke bedrijfsprocessen.
- Het management staat fouten maken toe.
- Het management staat open tegenover verandering in de organisatie.
- De organisatie is prestatiegericht.

Tabel 1. De vijf HPO-factoren en hun onderliggende elementen

Kijkend naar de elementen genoemd in tabel 1 valt op dat de acht eigenschappen van Kirby daarin gedeeltelijk terug te vinden zijn. Zo zijn de eigenschappen 'focus op kernactiviteiten', 'prestatie management' en 'leiderschap' direct te herleiden tot een aantal HPO-elementen. Echter, andere eigenschappen, zoals 'communiceren van missie en organisatiewaarden' en 'het collectief gevoel van zingeving', komen niet terug, omdat deze de statistiek niet hebben 'overleefd' en dus in praktijk niet doorslaggevend zijn om een HPO te worden en te blijven. Het zou zeer interessant zijn als Paaue en Farndale een tweede artikel zouden schrijven waarbij ze hun onderzoeksbevindingen projecteren op de HPO-factoren in tabel 1 genoemd, om daarna de vertaalslag te maken naar de HR-functie. Voor dit laatste doen wij alvast een eerste poging. Wij zien twee stromingen voor HR'ers om in de transitie naar een HPO een leidende rol te kunnen nemen.

**1. HR als coach van de leiders van de organisatie**

In sommige organisaties beseft het topmanagement dat oude managementtechnieken niet helpen om de organisatie sneller en beter te maken. Meer controle, reorganisaties, target letters, POP's: ze hebben niet opgeleverd waarvoor ze waren bedoeld. Deze leiders zien in dat zijzelf de sleutel vormen tot een organisatie waarin vertrouwen en prestaties samen gaan. Ze realiseren zich dat de prijs

van het handhaven van de status quo hoger is dan het experimenteren met nieuwe mogelijkheden, en leggen een verband tussen hun eigen functioneren en de 'gezondheid' van de organisatie. Ze stellen zich de vraag: "Waarom lukt het mijn organisatie niet om sneller en beter te gaan en in hoeverre is mijn gedrag daar schuldig aan?" Met dit commitment van de hoogste leiding kan een organisatie echt verbeteren. Vaak begint dit proces bij de leiding zelf. Veel organisaties kiezen voor extra begeleiding voor de hoogste leiding om hen te helpen in het transitieproces. Deze begeleiding kan worden gegeven door een externe coach, maar veel krachtiger is het als deze wordt ingevuld door de HR-functie. De HR-functie is beter beschikbaar, heeft meer *feeling* met de mensen van de organisatie, kent de cultuur beter en kan langduriger met de leiding aan de slag. Na een intensieve tijd van zelfreflectie voor alle partijen begint de tijd van *coaching on the job*. Dit zijn korte interventies vanuit HR die de HPO-leider de spiegel voorhouden: "Weet je al hoe je vanmiddag die vergadering gaat aanpakken?", "Ik vond dat een krachtig voorbeeld van HPO-leiderschap van je", "Ik begrijp niet waarom je geen actie hebt ondernomen direct na deze meeting" of "Luister je wel?" Als HR deze rol goed weet in te vullen, dan ontstaat een sterke vertrouwensband tussen HR en de leiding, waarin meer dialoog plaatsvindt tussen beiden en waarbij ze steeds meer met elkaar gaan



samenwerken om het juiste HPO-gedrag in de organisatie te planten.

## 2. HR als aanjager van HPO-successen

Het inzicht dat het anders moet in organisaties, komt niet altijd op alle lagen op hetzelfde moment binnen. Vaak zijn er onderdelen waar het besef al veel eerder speelt dan bijvoorbeeld bij de leiding. HR lijkt dan onmachtig om de transitie naar een HPO aan te wakkeren, maar hoeft dat niet te zijn. Vanuit ons HPO-netwerk kennen we vele voorbeelden van HR-activiteiten die op verschillende plaatsen in de organisatie HPO-gedrag stimuleerden. Het succes van deze kleinschalige projecten laat duidelijk de haalbaarheid van een overgang naar ander gedrag zien. Juist voor leiders en medewerkers waarvoor onzekerheid en angst voor wat de HPO-transitie gaat brengen de belangrijkste drijfveer was om het niet anders te gaan doen, vormden deze kleinere projecten de stimulans mee te gaan doen. HR geeft hiermee leiding aan het proces om tot HPO-inzicht en actie te komen. Hieronder geven we een voorbeeld van HPO-gedrag dat door HR in gang is gezet. Het succes van het project kreeg veel aandacht van de leiding, waardoor HR de commitment kreeg grotere en veelomvattender HPO-projecten te initiëren.

In de loop van de laatste 15 jaar was de grote, internationale Nederlandse organisatie steeds internationaler gaan werken en was de strategie aangepast aan de mondiale markt. De top 200-leiders van de organisatie waren nog voornamelijk Nederlandse mannen die groot waren geworden in een zeer op Europa georiënteerd bedrijf. HR voorzag dat deze groep leiders niet de optimale samenstelling had om als mondiale speler leidend te zijn. Ze bedacht dat, om hierin tijdig en voldoende maatregelen te nemen, de top 200 zelf hun beperkingen moest gaan inzien. Ruim een jaar lang is iedere meeting waarin mensen vanuit de top 200 in vertegenwoordigd waren, begonnen met twee slides waarop de kenmerken van de top 200-leiders stonden en waar ook de uitda-

gingen van de komende 15 jaar te lezen waren. Na meer dan 20 presentaties stond er op een grote meeting eindelijk iemand van de leiding op en zei: "Ik heb er genoeg van om te horen dat wij allemaal veel te veel op elkaar lijken, ik begrijp natuurlijk ook dat wij veel meer diversiteit in onze top moeten binnenhalen. Kunnen jullie als HR ons helpen dat echt te doen?" Na de lange aanloopfase kon na deze doorbraak snel worden gehandeld en stond de top 200 open voor andere talenten dan waarvoor ze voorheen oog hadden. Binnen drie jaar was de top aangevuld met talenten die samen de mondiale organisatie konden leiden. Samenvattend kunnen we stellen dat wij, net als Paaue en Farndale, ervan overtuigd zijn dat HR een leidende rol kan en moet hebben in de transitie naar een HPO-organisatie. Om deze rol te kunnen claimen, zal HR, op basis van een gedegen kennis van de organisatie en het HPO-gedachtegoed, actief aan de gang moet gaan om de geesten binnen de organisatie rijp te maken voor een HPO-transitie. Wij hopen dat het artikel van Paaue en Farndale en ons commentaar hiertoe een eerste aanzet geven.

## Literatuur

- Kirby, J. (2005), 'Toward a theory of high performance', *Harvard Business Review* July-August: 30-39.
- Schuilings, G. et al. (2008), 'De toekomst van Human Resource Management', *Tijdschrift voor HRM* 11(1): 34-50.
- Waal, A.A. de (2008), *Maak van je bedrijf een toporganisatie! De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie*, Culemborg: Van Duuren Management.

## Noten

- 1 Voor een uitgebreide beschrijving van de vijf HPO-factoren, zie De Waal, 2008.

---

A.A. de Waal is associate professor aan de Maastricht School of Management en academisch directeur van het Center for Organizational Performance. E. Mollema is algemeen directeur van het Center for Organizational Performance.